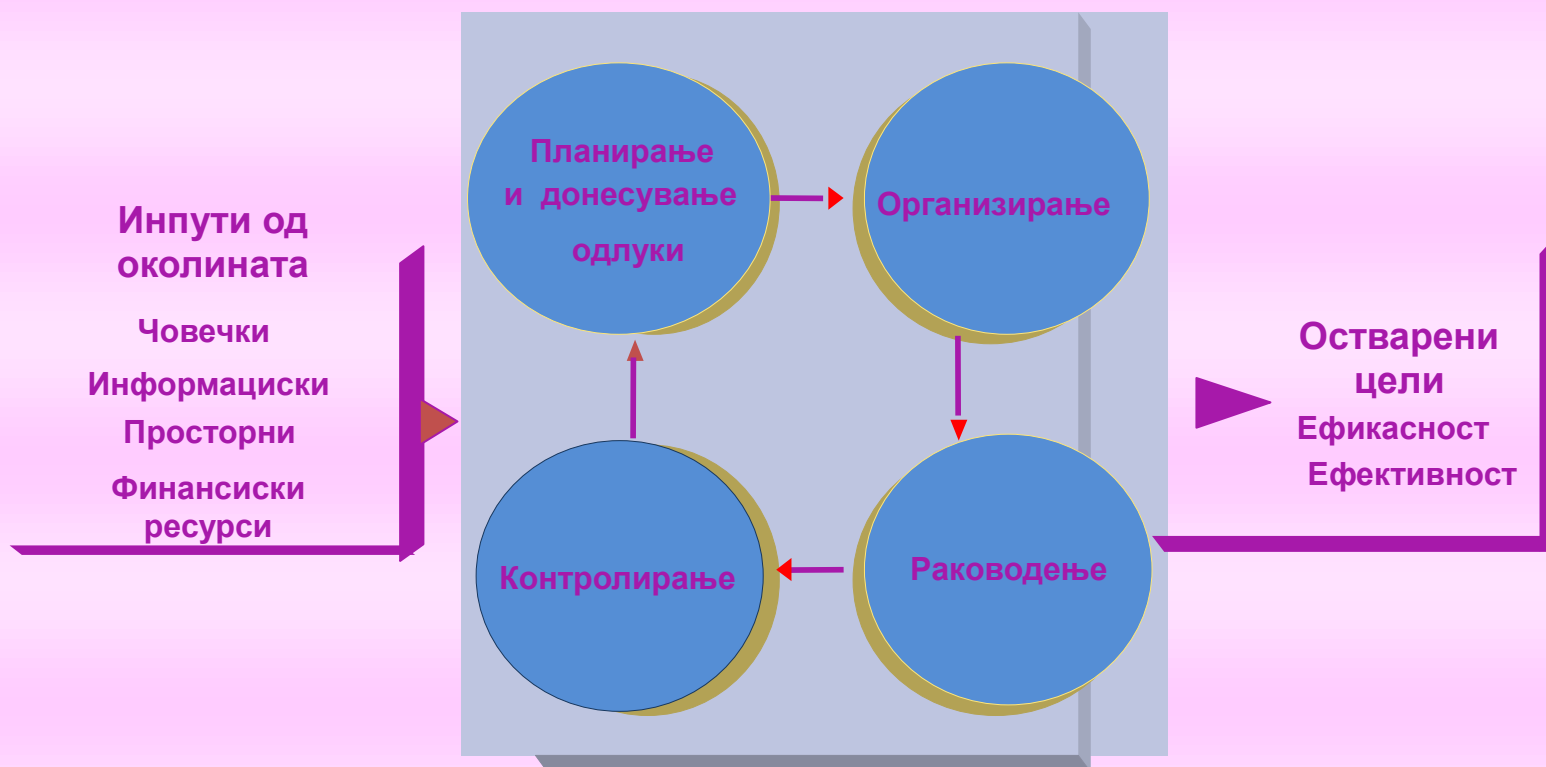


## МЕНАЏМЕНТ НА МАЛИ И СРЕДНИ БИЗНИСИ



**Автор**

Вон. проф. д-р Елизабета МИТРЕВА

**МЕНАЏМЕНТ НА МАЛИ И СРЕДНИ БИЗНИСИ****Рецензенти**

Вон. проф. д-р Марија АЦКОВСКА

Вон. проф. д-р Неда ПЕТРОСКА-АНГЕЛОВСКА

Јазична редакција

Вангелија ЦАВКОВА

**Техничко уредување**

Елизабета МИТРЕВА

**Издавач:**

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип

**Штип, 2017**

CIP - Каталогизација во публикација

(Arial 9, Regular) CIP - Каталогизација во публикација  
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

005:334.012.63/.64(075.8)

МИТРЕВА, Елизабета

Менаџмент на мали и средни бизниси [Електронски извор] /  
Елизабета Митрева. - Штип : Универзитет "Гоце Делчев", Факултет за  
туризам и бизнис логистика - Гевгелија, 2017

Начин на пристап (URL): <https://e-lib.ugd.edu.mk/naslovna.php>. -

Текст во PDF формат, содржи 295 стр., табели. - Наслов преземен од  
екранот. - Опис на изворот на ден 09.03.2017. - Фусноти кон текстот.  
- Библиографија: стр. 292-295

ISBN 978-608-244-388-1

а) Мали и средни бизниси - Менаџмент - Високошколски учебници  
COBISS.MK-ID 102906122

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА, ГЕВГЕЛИЈА



вон. проф. д-р Елизабета Митрева

## **МЕНАЏМЕНТ НА МАЛИ И СРЕДНИ БИЗНИСИ**

**- УЧЕБНИК -**

Штип, 2017

## ПРЕДГОВОР

Целта и намената на ракописот е да ги подготви студентите за успешно совладување на основните знаења од областа на менаџментот кои ќе им помогнат во нивната идна работа.

Идејата во трудот е да се проучат и разберат искуствата што произлегуваат од начинот на кој менаџерите во развиените земји и во Република Македонија успешно ги воведуваат концептите на современиот менаџмент во развојот на нивните бизниси, со што го зголемуваат нивниот стабилен раст и конкурентност. Унапредувањето на конкурентноста на бизнисот во локалната економија е силно поврзано со растечката улога на микро, малите и средни претпријатија, односно со нивно стимулирање на развојот и поттикнување на претприемништвото.

Во функција на унапредување на малиот и среден бизнис и обезбедување услови за реален раст на македонската економија треба да се гледа преку нови идеи, инвестиции и отворање нови работни места, а пред сè во доживотното учење на македонските менаџери и вработените. Менаџерскиот кадар во претпријатието со својата добра волја и упорност треба да ги вклучи сопствените човечки ресурси, со формирање тимови од сите профили, интегрирајќи ги нивните знаења за да се постигне целосно владеење со квалитетот во сите процеси на претпријатијата, а при најмали трошоци на работење. На ваков начин ќе се овозможи на време да се спречат можните дефекти, на време да се елиминираат проблемите, со отстранување на евентуалните причини. Вообичаениот отпор и страв од промените бргу се надминува и се наметнува силна желба за промена на постојната состојба, со нов пристап кон квалитетот, со целосна посветеност спрема клиентот, вработените, околината и државата. Она што треба да го направат менаџерите е да ги прифатат промените и што побрзо да се вклучат во тековите на пазарното работење, во кое квалитетот на производите/услугите е главен предуслов за освојување на купувачите.

Во овој труд е дадена примената на разни стратегии, концепти и алатки за создавање и раст на бизнисот.

Комплексното третирање на оваа проблематика во трудот ги оправдува очекувањата за придобивките од него и тоа не само од теоретски, туку и од практичен аспект како современ начин за водење на бизнис. На ваков начин, апстрахирајќи се од чисто теоретски - историски пристап, авторот имаше за цел да даде осврт и свои согледувања за менаџментот на малиот и среден бизнис, со едноставна мотивација, студентите и читателите да ги осознаат овие феномени кои се во центарот на интересирањето, како од теоретски така и од практичен аспект.

Ја изразувам мојата благодарност до рецензентите за нивните коментари и корисни предлози за подобрување на ракописот.

*Авторот*

## СОДРЖИНА

<b>I.</b>	<b>ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ</b>	
<b>1.</b>	<b>Вовед</b>	
	<b>Системи и менаџмент со системи</b>	
	Системи	1
1.1.	Менаџерски функции во малиот бизнис	1
1.2.	Основна поделба на менаџерите во хиерархиската структура	1
1.3.	Поставување менаџерски цели во зависност од нивото во	3
1.4.	хиерархијата	5
	Потребни вештини на менаџерите во зависност од нивото во	8
1.5.	хиерархијата	9
1.6.	Ефективност и ефикасност на малиот бизнис	
<b>2.</b>	<b>Важноста на малите и средни претпријатија (МСП) во светската економија</b>	10
2.1.	Дефиниции на Европската комисија за мали фирми	11
2.2.	Потребата од развој на малиот бизнис во светот	13
2.3.	Улогата на малите фирми во економијата	13
2.4.	Ефекти од развојот на малиот бизнис во земјите во развој (ЗВР)	16
2.5.	Улогата на претприемништвото во европските економии во	17
2.6.	транзиција	
	Обележја на економиите во транзиција	
<b>3.</b>	<b>Планирање на работењето во малиот и среден бизнис</b>	20
3.1.	Поим за планирање на малиот бизнис	20
3.2.	Фази во планирањето на малиот бизнис	22
3.3.	Хоризонти на планирањето на малиот бизнис	23
3.4.	Подготовка на ефективен бизнис план за развој на малиот бизнис	27
3.4.1.	<i>Зошто служи бизнис планот?</i>	28
3.4.2.	<i>Елементи за подготовка на бизнис план (БП)</i>	31
<b>4.</b>	<b>Информации и информативни системи во малиот и среден бизнис</b>	
4.1.	Потребата од комуникации во малиот бизнис	37
4.2.	Основи на комуникациите	38
4.3.	Градење деловни комуникации внатре во мало претпријатие	39
4.4.	Одвивање комуникациски процес во мали и средни претпријатија	41
4.5.	Каналот како медиум кој обезбедува пренесување на информацијата	43
4.6.	Бариери во комуницирањето во малиот и среден бизнис	44
4.7.	Комуникациски текови - основа на информациониот систем во МБ	45
4.8.	Вертикално комуницирање во компании	47
4.9.	Хоризонтално комуницирање во малиот бизнис	48
4.10.	Дијагонално комуницирање во средни претпријатија	50
4.11.	Комуникациски мрежи во мали и средни претпријатија	51
		52
<b>5.</b>	<b>Важноста на донесување одлуки во малиот бизнис</b>	
5.1.	Проблеми, решенија, одлуки во малиот бизнис	53
5.2.	Одлуки и одлучување	53

5.3.	Донесување менаџерски одлуки во зависност од нивото на менаџерите во хиерархијата на компанијата	53
5.4.	Процес на донесување одлуки во малиот и среден бизнис	55
5.5.	Видови одлуки и одлучувања	59
5.6	Фактори кои влијаат на успехот на малиот бизнис	62
<b>6.</b>	<b>Поделба и групирање на работите во малиот и среден бизнис</b>	
6.1.	Чекори во организирањето и екипирањето во мали и средни претпријатија	64
6.2.	Поделба на работите - специјализација	35
6.3.	Групирање на работите (депарментализација)	67
6.3.1.	Организирање според работни функции	68
6.3.2.	Форми на производно/пазарно организирање	70
	Што значи производно/пазарно организирање според просторна поделбата?	71
	Што значи производно/пазарно организирање според производите?	
	Што значи производно/пазарно организирање според купувачите/корисниците?	
	Што значи матрично организирање?	
	Што значи трендот во светот или стратедиска бизнис единица (СБЕ)?	
	Што значи проектна организациска структура?	
	Што значи тимска организациска структура?	
	Што значи мрежна организациска структура?	
<b>7.</b>	<b>Координација, опфат на менаџментот и организациски дизајн во малиот и среден бизнис</b>	79
7.1.	Неопходност од координација на малиот бизнис	
7.1.1.	Диференцијација и интеграција	79
7.2.	Пристапи за постигнување ефикасна координација	82
7.3.	Опфат на менаџментот	83
		85
<b>8.</b>	<b>Решавање конфликти во малиот и среден бизнис</b>	
8.1.	Поделба на конфликтите	89
8.2.	Управување со конфликтите во малиот бизнис	89
		92
<b>9.</b>	<b>Проектирање систем на мотивација во малиот и среден бизнис</b>	
9.1.	Рани погледи на мотивирањето на организациите	
9.2.	Модел на човечки ресурси според Douglas McGregor теорија (Теорија X и Теорија Y)	95
		95
9.3.	Системско гледање на мотивирањето	95
9.4.	Примена на системот на плаќање на вработените	96
<b>10.</b>	<b>Потребата од екипирање во малиот и среден бизнис</b>	101
10.1.	Планирање на кадрите во малиот бизнис	
10.1.1.	Внатрешната средина како детерминанта при планирањето на кадрите	103
10.2.	Регрутирање	104
10.3.	Селекција или оценка на кандидатите при вработување	106
10.4.	Воведување и ориентација	107
10.5.	Обука и развој	109
10.6.	Оценка на работата	112
10.7.	Трансфери	112
10.8.	Сепарација	114
		117

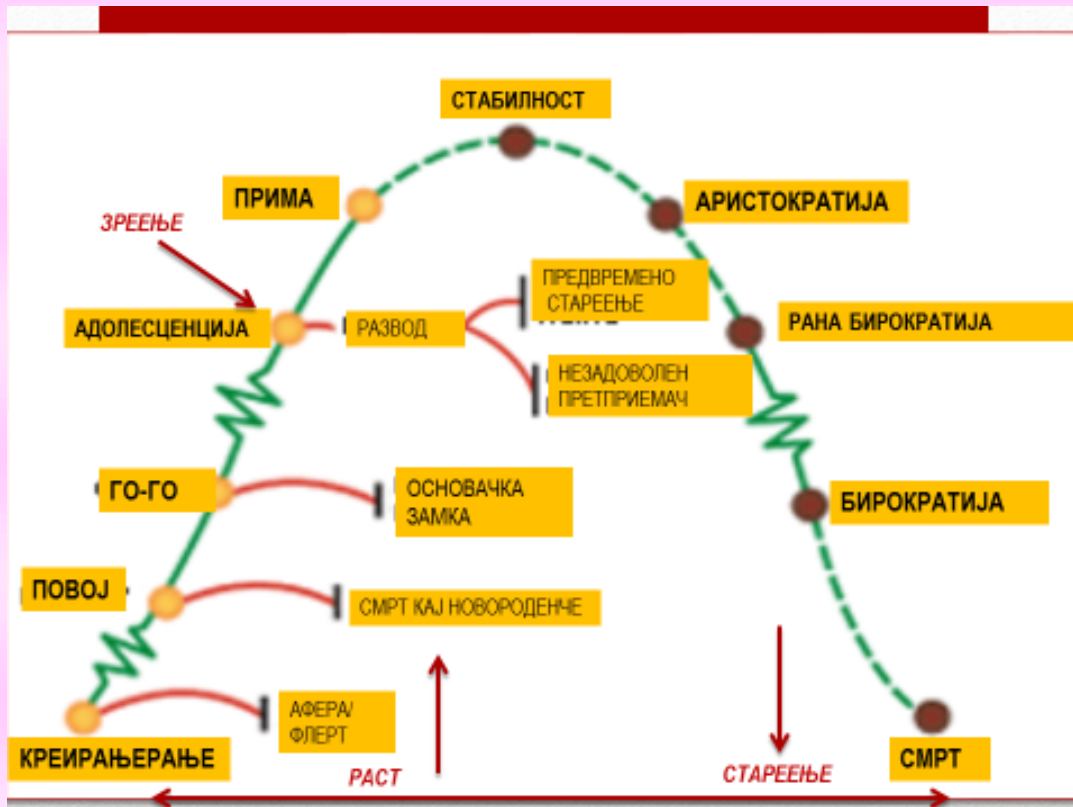
<b>11.</b>	<b>Раководење во малиот и среден бизнис</b>	118
11.1.	Власт, моќ и одговорност во раководењето	
11.2.	Стилови на (рако)водење	120
11.2.1.	<i>Што значат раководните стилови базирани на употреба на власта - според Левин (1944)?</i>	120
		122
11.2.2.	<i>Што значат Ликертови четири системи на (рако)водење?</i>	123
11.2.3.	<i>Што значи менаџерската решетка развиена од Blake и Mouton</i>	
11.2.4.	<i>Што значи ситуациски пристапи во (рако)водење?</i>	123
11.3.	Типови менаџери според животниот циклус на претпријатието	123
11.4.	Типови менаџери според Адиџес	125
11.5.	Разлики помеѓу менаџер и лидер	127
11.6.	Менаџер за пресврт	128
<b>12.</b>	<b>Неопходноста од контрола на деловните процеси</b>	129
12.1.	Врската помеѓу планирањето и контролата	129
12.2.	Принципи на контролата	
12.3.	Елементи на контролата	130
12.4.	Поставување стандарди	130
12.5.	Типови стандарди	131
12.6.	Контролата како систем со повратна врска	132
12.7.	Контрола на процесот	134
12.8.	Самоконтрола	135
12.9.	Потребата од методи и техники на квалитет во компании	135
12.10.	Зошто е неопходна примената на статистичка процесна контрола (SPC)	136
		137
<b>13.</b>	<b>Чекори во развој на малиот и среден бизнис</b>	138
13.1.	Етапа на развој на малиот и среден бизнис	142
13.2.	Стадиум на зреење на малиот и среден бизнис	
13.3.	Стадиум на стареење на бизнисот	144
13.4.	Како да се одбегнуваат пречките и замките во животниот циклус	145
		147
<b>14.</b>	<b>Општествена одговорност на компаниите</b>	148
14.1.	Поим на општествената одговорност на претпријатијата (ООП)	149
14.2.	Извори и правна рамка на општествената одговорност на претпријатијата (ООП)	152
14.3.	Примена на општествена одговорност во рамките на една компанија	153
14.4.	Значењето на општествената одговорност и нејзиното влијание на деловните перформанси на компанијата	155
14.5.	Известување и значење на известувањето за општествената одговорност на претпријатијата (ООП)	157
		159
14.6.	Клучни прашања на општествената одговорност	159
<b>II.</b>		161
<b>1.</b>	<b>ПРАКТИЧЕН ДЕЛ</b>	
<b>2.</b>	<b>Дефинирање менаџерски нивоа на компанија</b>	
<b>3.</b>	<b>Проектирање информациона системи во едно претпријатие</b>	163
<b>4.</b>	<b>Како да се подготви бизнис план</b>	164
4.1.	<b>Изработка на рекламno писмо, директна пошта до клиентите, флаери и каталози на компанија</b>	170
		183
4.2.	Правила при пишување на рекламno писмо	218
	Правила при користење директна пошта до клиентите (Директен мејлинг)	218
4.3.		

	Правила при користење флаери како евтина и добра промоција на претприемачките идеи	218
<b>5.</b>		220
5.1.	<b>Креирање организациска структура на компанија</b>	
5.2.	Организирање според функции	222
5.2.1.	Производно-пазарно организирање во една компанија	222
5.2.2.	<i>Градење организациона структура според просторната поделба на компанијата</i>	225
5.2.3.	<i>Градење организациона структура според поделбата на купувачите и нивните потреби</i>	
<b>6.</b>	<i>Матрично организирање</i>	
6.1.	<b>Негување тимска работа во компании</b>	
	Модел и фази во формирањето менаџерски тимови	232
<b>7.</b>		232
<b>8.</b>	<b>Утврдување стилови на менаџмент во една компанија</b>	
<b>9.</b>	<b>Потребата од доживотно учење во македонски компании</b>	
<b>10.</b>	<b>Зошто за компаниите е неопходна SWOT анализа</b>	244
<b>11.</b>	<b>Реакција на промените и визијата на иднината</b>	249
	<b>Разлики помеѓу вредностите на кои се темелат јапонските, англиските, американските и македонските компании</b>	256
11.1.	Споредба помеѓу јапонскиот, американскиот и македонскиот менаџмент	273
11.2.	Споредба помеѓу јапонската и македонската деловна култура на работење	278
11.3.	Споредба помеѓу англиската и македонската култура на работење	283
11.4.	Карактеристики на американскиот менаџмент и култура	284
<b>12.</b>	<b>Подготовка на професионална биографија (ПБ) за вработување или унапредување (резиме или CV)</b>	284
		287
	<b>Литература</b>	292



*Да се работи е лесно, да се мисли е тешко, а најтешко е  
да се постапува смислено*

*(Гете)*



*“Пред да го реализираме производот мораме да ги пронајдеме  
луѓето”*

*(K.Matsushita)*

ISBN 978-608-244-388-1